



**Tikrit Journal of Administration
and Economics Sciences**

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



**Diagnosing the Reality of Formal Leadership Status Variables in the
Directorate of Municipalities of Nineveh**

Prof. Dr. Sultan Ahmed K. Alnofal
Administrative Technical College/Mosul
Northern Technical University
Sultan1962ahmed@ntu.edu.iq

Researcher: Nour Thnoon A. Albejat
Administrative Technical College/Mosul
Northern Technical University
nourthnoon@ntu.edu.iq

Abstract:

The current research aimed at diagnosing the reality of the formal leadership status variables in the Nineveh Municipalities Directorate. It stems from asking what are the basic variables indicating the formal status of the leader in the investigated organization? It adopted a hypothesis represented by (determining the formal status of the leader at the level of the investigated organization according to the respondents' answers to the items expressing the variables that explain the formal status. The current study adopted a questionnaire form as a method for collecting data on the subject. The questionnaire covered a random (100) individuals, and the researchers used the descriptive analytical approach.

The research resulted in a number of conclusions, most notably: the availability of the basic formal leadership status variables to a medium degree, and the research came out with a number of recommendations.

Keywords: the formal leadership status, the basic formal leadership status variables.

تشخيص واقع متغيرات مكانة القائد الرسمية في مديريات بلديات نينوى (*)

الباحثة: نور ذنون عبدالله البيجات
الكلية التقنية الإدارية/الموصل
الجامعة التقنية الشمالية

أ.د. سلطان أحمد خليف النوفل
الكلية التقنية الإدارية/الموصل
الجامعة التقنية الشمالية

المستخلص:

هدفت الدراسة الحالية الى تشخيص واقع متغيرات مكانة القائد الرسمية في مديريات بلديات نينوى وقد انطلقت من تساؤل مفاده ما هي المتغيرات الاساس الدالة على مكانة القائد الرسمية في المنظمة المبحوثة؟ وتبنت فرضية تمثلت بـ (تحديد مكانة القائد الرسمية على مستوى المنظمة المبحوثة تبعاً لإجابات المبحوثين عن الفقرات المعبرة عن المتغيرات المفسرة للمكانة. واعتمدت

(*) البحث مستل من رسالة ماجستير "دور مكانة القائد الرسمية وغير الرسمية في تحديد اساليب التأثير في العاملين" دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في مديريات بلديات نينوى.

الدراسة الحالية الاستبانة كأسلوب لجمع البيانات عن الموضوع قيد الدراسة وقد غطت الاستبانة (100) فرداً وعلى نحو عشوائي، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي. وقد تمخضت الدراسة عن جملة استنتاجات أبرزها: توافر المتغيرات الأساس لمكانة القائد الرسمية وبدرجة متوسطة وقد خرجت بجملة توصيات.

الكلمات المفتاحية: مكانة القائد الرسمية، المتغيرات الأساس لمكانة القائد الرسمية.
المقدمة

كانت وما زالت المكانة تمثل احد المقاصد التي يروم القادة تأمينها في ميدان العمل وخارجه وبما يجعل منها عامل تأثير وجذب بحيث تتضح مؤشرات فعلهم ويتجلى اثرهم واكثر من ذلك انهم مصدر قوة ومثل هذه الدلالات تعني ضرورة امتلاك القادة لمجموعة من المتغيرات التي تحددت في اطار الدراسة الحالية بـ (المركز الوظيفي، الامتيازات الرسمية، الاسبقية في الوظيفة، الخبرة) وان توافر كل متغير من هذه المتغيرات بمستواه الفعال يعني اقرار درجة من المكانة للقائد وهذا يقودنا الى القول بأن توافر هذه المتغيرات واستثمارها بشكل صحيح يعني ارتفاع مستوى المكانة للقائد في مجال عمله. وبناءً على ذلك فقد تحددت منهجية الدراسة الحالية على وفق المحاور الاتية:

المحور الأول: منهجية الدراسة

١. **مشكلة الدراسة:** تعد المكانة أحد المقاصد التي يروم القادة امتلاكها وبما يؤمن نفوذهم ويؤثر تأثيرهم مما يعني ان المكانة تمثل قضية جوهرية لها انعكاسات على الواقع المنظمي لذا باتت عملية التحري عن المتغيرات الأساس لها امراً واجباً مثلما انه منحى لوجود اشكالية قد تواجه القادة بشأن امتلاكها، عليه تحددت مشكلة الدراسة الحالية في التساؤلات الاتية:

أ. ماهي المتغيرات الأساس الدالة على مكانة القائد الرسمية في منظمات الاعمال؟

ب. هل تتوافر لدى القادة في منظمات الاعمال المتغيرات الأساس الداعمة لمكانتهم الرسمية؟

ج. أي المتغيرات الأساس أكثر ارجحية في تعزيز مكانة القادة الرسمية في منظمات الاعمال؟

٢. **أهمية الدراسة:** تنبع أهمية الدراسة الحالية من كونها محاولة جادة من قبل الباحثين لتناول موضوع جاءت الدراسات والبحوث عنه في حدود الندرة وخاصة في المجال الإداري التنظيمي مما شكل عامل إثارة واغناء للفكر الإداري فضلاً عن ان دراسة هذا الموضوع جاءت في وقت يشهد تسابقاً محموماً حول مسألة تعظيم المكانة والتحري عن طبيعة الاثار الناجمة عنها.

٣. **اهداف الدراسة:** تمثلت اهداف الدراسة الحالية في الاتي:

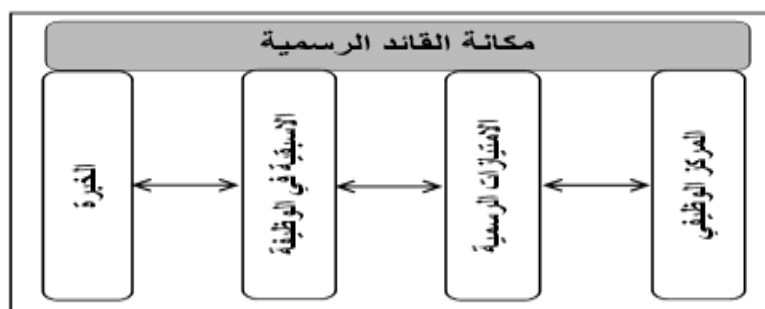
أ. تقديم إطار نظري لمتغير الدراسة الحالية (مكانة القائد الرسمية) في إطار الاستفادة من جهود الباحثين ويمهد السبيل للباحثين لإبداء رؤيتهما التحليلية له.

ب. الكشف عن المتغيرات الأساس لمكانة القائد الرسمية في المنظمة المبحوثة عبر الفقرات الفرعية المعبرة عنها.

ج. الوقوف على واقع مكانة القائد الرسمية على مستوى المنظمة المبحوثة عبر إجابات المبحوثين عن المتغيرات الأساس المفسرة لها.

د. تحديد الأهمية الترتيبية للمتغيرات الأساس لمكانة القائد الرسمية حسب وجهة نظر المبحوثين على مستوى المنظمة المبحوثة.

٤. **مخطط الدراسة الافتراضي:** تبنت الدراسة الحالية المخطط الافتراضي الاتي:



→ يشير الى علاقات الارتباط

الشكل (١): المخطط الافتراضي للدراسة

المصدر: من اعداد الباحثان.

٥. فرضية الدراسة:

أ. تتوافر المتغيرات الاساس لمكانة القائد الرسمية على مستوى المنظمة المبحوثة من وجهة نظر المبحوثين.
ب. توجد علاقة ارتباط بين المتغيرات الاساس لمكانة القائد الرسمية على مستوى المنظمة المبحوثة.

٦. أساليب جمع البيانات: بغية الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإتمام متطلبات الدراسة بجانبها النظري والميداني فقد اهتمت الباحثان الى الاعتماد على:

أ. المصادر العربية والاجنبية وكل ما له صلة بدراستهما الحالية في المجال النظري بغية الاطلاع عليه وتوظيفه لصالح الاطر النظرية وعلى نحو يمكن الباحثين من ابداء آراءهما وطرح تصوراتهما عن الموضوع قيد الدراسة.

ب. استمارة الاستبانة عدت الاداة الرئيسة لجمع البيانات الخاصة بالموضوع قيد الدراسة علماً ان هذه الاستبانة غطت جزئين الاول لتغطية السمات الشخصية للمبحوثين اما الجزء الثاني فقد ركز على متغير الدراسة (مكانة القائد الرسمية) وقد اشتملت على جملة من الفقرات التي تفصح عن المتغيرات الاساس لمكانة القائد الرسمية وقد تمت الاستفادة من مقياس ليكرت الخماسي علماً ان العينة غطت (100) فرداً وعلى نحو عشوائي.

٧. منهج الدراسة: تبنت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي في معالجة موضوع مكانة القائد الرسمية وبما يسهم في تحديد المتغيرات الاساس لها عبر الفقرات الفرعية على مستوى المنظمة المبحوثة.

٨. وصف عينة الدراسة:

أ. توزيع الأفراد المبحوثين بحسب الجنس: يوضح الجدول (١) ان نسبة الذكور من الافراد المبحوثين بلغت (72%) على حين بلغت نسبة الاناث (28%) من افراد العينة المبحوثة، وهذا يفسر لنا ان نسبة الذكور تفوق نسبة الاناث مما يؤثر وجود توجه لدى المنظمة المبحوثة باستثمار قدرات وطاقات الذكور قياساً بالاناث اللواتي لديهن مهمات اجتماعية قد تسهم في الحد من اسهاماتهن في بعض الأنشطة والفعاليات فضلاً عن اختلاف طبيعة الأنشطة الموكلة لكل منهما على مستوى المنظمة المبحوثة.

الجدول (١): توزيع الافراد المبحوثين بحسب الجنس

ت	الجنس	التكرار	%
1	أنثى	72	72
2	ذكر	28	28
	المجموع	100	100

المصدر: من اعداد الباحثان اعتماداً على استمارات الاستبانة n=100

ب. توزيع الأفراد المبحوثين تبعاً للفئات العمرية: كشفت معطيات الجدول (٢) بشأن توزيع الافراد المبحوثين، ان نسبة الافراد المبحوثين من الفئة (31-40) سنة بلغت (62%) وهي تمثل اعلى نسبة مقارنة بالفئات العمرية الأخرى، على حين نجد الفئة العمرية (30-20) مثلت ما نسبته (11%) وبالمقابل نجد ان الفئة العمرية (41-50) شغلت ما نسبته (24%)، اما الفئة العمرية (51 فأكثر) فهي مثلت اقل فئة (3%)، الامر الذي يفسر للباحثة ان الفئات العمرية لعينة الدراسة قد تباينت في توزيعها العمري مما يوفر دلالة واضحة المعالم للباحثة بأن المنظمة المبحوثة احتضنت الفئة العمرية (31-40) وبشكل اكثر فعالية قياساً بالفئات العمرية الاخرى مما يوفر دلالات حية لسعي المنظمة المبحوثة لجذب ذي الاعمار الاقرب الى الشبابية بقصد الاستفادة من الجهود.

الجدول (٢): توزيع الأفراد المبحوثين تبعاً للفئات العمرية

ت	الفئات العمرية	التكرار	%
1	30-20 سنة	11	11
2	40-31 سنة	62	62
3	50-41 سنة	24	24
4	51 سنة فأكثر	3	3
	المجموع	100	100

المصدر: من اعداد الباحثان اعتماداً على استمارات الاستبانة n=100

ج. توزيع الأفراد المبحوثين تبعاً للمؤهل العلمي: اظهرت معطيات الجدول (٣) عدم وجود نسبة للأفراد المبحوثين من حملة شهادة الدكتوراه على حين بلغت نسبة حملة شهادة البكالوريوس (49%) والتي تمثل النسبة الأعلى، وبالمقابل بلغت نسبة حملت شهادة الماجستير (3%) بينما كانت نسبة حملة شهادة الدبلوم العالي (8%) اما نسبة حملة شهادة الدبلوم فقد بلغت (24%)، اما حملة الشهادات الاخرى بلغت نسبتهم (16%) مما يوفر للباحثة تصورات بأن المنظمة المبحوثة يتباين فيها الافراد المبحوثين بشأن المؤهلات العلمية لديهم وقد تنعكس على اسهاماتهم وحتى موقفهم في ميدان العمل تجاه المتغيرات المحدقة بهم.

الجدول (٣): توزيع الافراد المبحوثين تبعاً للمؤهل العلمي

ت	المؤهل العلمي	التكرار	%
1	دكتوراه	0	0%
2	ماجستير	3	3%
3	دبلوم عالي	8	8%
4	بكالوريوس	49	49%
5	دبلوم	24	24%
6	اخرى	16	16%
	المجموع	100	100

المصدر: من اعداد الباحثان اعتماداً على استمارات الاستبانة n=100

د. توزيع الأفراد المبحوثين بحسب عدد سنوات الخدمة: بينت معطيات الجدول (٤) والخاصة بتوزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة ان النسبة الغالبة (45%) من الافراد المبحوثين كانت ممن سنوات خدمتهم انحصرت (5-10) سنة، ثم تليها فئة المبحوثين ممن كانت سنوات خدمتهم

(11-15) سنة وبنسبة (31%)، وبالمقابل نجد ان الفئة (16-20) بلغت (20%) بالنسبة لسنوات الخدمة، ثم تليها الفئة (اقل من 5 سنوات) والتي مثلت ما نسبته (4%)، الامر الذي يفسر للباحثة وجود تباين في عدد سنوات الخدمة لدى المبحوثين، ويكاد ذلك ان يكون حقيقة واقعة وقائمة على مستوى المنظمة المبحوثة، اذ ليس من المنطق ان يتم تعيين العاملون في المنظمة في مدة واحدة وذلك لوجود عوامل ومتغيرات بعضها يقع ضمن نطاق السيطرة واخر قد يتجاوزها مما ينذر المنظمة المبحوثة بضرورة الاستفادة من ذي الخبرة والتجربة في مجال العمل دعماً لتوجهاتها المستقبلية.

الجدول (٤): توزيع الافراد المبحوثين بحسب عدد سنوات الخدمة

ت	عدد سنوات الخدمة	التكرار	%
1	اقل من 5 سنوات	4	4%
2	5 الى 10 سنوات	45	45%
3	11 الى 15 سنة	31	31%
4	16 الى 20 سنة	20	20%

المصدر: من اعداد الباحثان اعتماداً على استمارات الاستبانة n=100

- وبناءً على ما تقدم يبدو للباحثين وجود تفاوت في السمات الشخصية للمبحوثين والذي يعكس جملة دلالات ومضامين أبرزها:
- وجود توجه فعال لدى المنظمة المبحوثة للتركيز على فئة الذكور وذلك مرده طبيعة الاعمال والانشطة التي تقوم بها.
 - هناك تركيز واضح المعالم على الفئة من ذي الاعمار (31-40) وتكاد هذه الفئة تجسد اوجه العطاء والخبرة.
 - وجود تفاوت في مجال الاستثمار الافضل للمؤهلات العلمية وذلك بحكم توزيع المبحوثين حسب ما يمتلكونه من مؤهلات.

المبحث الثاني: الإطار النظري

١. مفهوم مكانة القائد الرسمية: تتطلب عملية الاحاطة بمفهوم المكانة الانطلاق من الدلالة اللغوية اذ عُرِفَت المكانة في قاموس المورد (البلعكي، ٢٠٠٩: ١١٤٤) بانها الوضع الشرعي، وضع المرء، الشيء في نظر القانون، مرتبة، منزلة رفيعة، حالة، وضع. وفي (معجم اكسفورد الوجيز، ١٩٨٤: ٣٨١) فقد مثلت بالوضع الاجتماعي، الرتبة، الجاه. ويقابل ذلك فقد وردت في معجم مصطلحات العلوم الإدارية (بدوي، ١٩٨٤: ٣٧٨) لتفسر الحالة الوظيفية المحددة بالقانون، كما انها التقييم النسبي بواسطة جماعة العمل لأهمية الدور الذي تقوم به.

اما عن الدلالة الاصطلاحية فقد جاءت اسهامات الباحثين متباينة اذ تشكل مكانة القائد الرسمية وغير الرسمية عنصراً مهماً وعامل قوة وجذب للأعضاء بما يمهّد له التأثير في العاملين الامر الذي حدى بالباحثين الى التعرض لها وعلى نحو يؤشر ماهيتها ويوضح عن مضمونها وهذا ما تجلّى في طروحات (Atchison & Winstn, 1978: 255) اذ وصفها بمقدار التقدير الذي يحظى به القائد في المجموعة وعلى نحو يميزه عن اقرانه ويذهب (ابو حويج، ٢٠٠٣: ٢١٢) الى القول بأن المكانة هي احد العوامل المؤدية الى زيادة جاذبية الجماعة وكلما ازدادت مكانة القائد التي يحصل عليها ازداد انضمام الجماعة اليه وعلى نحو يؤمن له مكانة افضل. علماً ان المكانة

الرسمية هي مكانة الفرد الرسمية الناتجة عن موقعه بالمنظمة التي يعمل بها. على حين مثلها (ثابت، ٢٠٠٦: ٣٦٩) المكانة بالوضع الخاص الذي يكتسبه القائد ويعدده مؤشراً لتوافر مجموعة من الخصائص التي تميزه عن الغير علماً ان هذه الخصائص تتمثل بـ (الوظيفة، العمر، الواجبات، التخصص). وعدها (العميان، ٢٠١٠: ١٩١) مفهوماً يشير الى وضع او مركز القائد في المنظمة او الجماعة. وذهب (احسان، ٢٠١١: ٣٢٥) الى القول بأن مكانة القائد تعبر عن الموقع الوظيفي او المنزلة التي يحظى بها القائد من قبل الآخرين" وفي الأونة الأخيرة بدأ النظر الى المكانة على انها دافعاً مهماً كونه ينطوي جوانب مهمة (العناوين الوظيفية، الترقيّة، حجم المكتب، السكرتارية، سيارة مخصصة لنقل القائد). إذ تنبثق مكانة القائد الرسمية من طبيعة الموقع الذي يشغله القائد في منظمته بشكل رسمي وبما يتيح له الفرصة لبسط نفوذه في اطار التنفيذ للإرشادات والتوجيهات التي يقدمها للعاملين في منظمته، اذ مثل (جرينبرج وبارون، ٢٠٠٤: ٢٨٩) المكانة بدرجة السلطة المفوضة من قبل المنظمة للقائد عبر منحه الرموز المعبرة عن مكانته ممثلة بـ (الاسم الوظيفي، المزايا الوظيفية، الفرص المتاحة للقائد، ظروف العمل المتميزة) الامر الذي يفسر ان هذا الضرب من ضروب المكانة يستمد فعله من الاطر الرسمية علماً ان مثل هذه الاطر تُفصح عن مجموعة المتغيرات الاساس المفسرة لهذه المكانة (المركز الوظيفي، الامتيازات الرسمية، الاسبقية في الوظيفة، الخبرة).

وبناءً على ما تقدم من تعريفات لمكانة القائد فقد تبني الباحثان التعريف الاجرائي الاتي ممثلاً بأنها حصيلة المفاعلة بين مجموعة من المتغيرات المجسدة للرسمية (المركز الوظيفي، الامتيازات الرسمية، الاسبقية في الوظيفة، الخبرة) وعلى نحو يؤشر مستوى هذه المكانة ويجسد طبيعة التأثير الذي تحدثه في الميدان التنظيمي.

وخلاصة القول يبدو للباحثين جملة امور منها:

- أ. مكانة القائد يمكن تلمسها وتشخيصها.
- ب. موجودة وتتجسد في العلاقات بين العاملين والقائد وتتحدد من خلال التفاعلات وتمارس على شتى المستويات وتقر درجة من التأثيرات اي انها تعتمد عنصر التأثير في تغيير اتجاهات وسلوكيات الآخرين.
- ج. تتحكم المكانة العالية بكثير من الجوانب وتخفف من حدة الضغوط داخل المنظمات في بعض الحالات مثلما قد تورث بعض الاشكاليات عند سيادة التنافس وبروز الانانية وحالات الطمع في المنصب.
- د. يتفاوت توزيع المكانة على مستوى الافراد، المنظمات والمجتمع لاعتبارات منها:
 - اختلاف نطاق السيطرة والتحكم بالموارد.
 - اختلاف المراكز التنظيمية في مكانتها.
 - اسلوب تدفق الموارد والمعلومات.
 - الاتجاهات الفكرية للقائد بشأن تطوير المنظمة.
 - اختلاف مستوى التفويض للأفراد في المنظمة يعكس مستوى المكانة.
 - تتسم المكانة بالحركية فهي تتغير عبر منحنى الزمن وتتحرك عبر اتجاهات مثلما تتأثر بجملة من المتغيرات.

٢. أهمية مكانة القائد الرسمية: تنبع أهمية مكانة القائد الرسمية من طبيعة الدور ونوع المهمة التي يمارسها القائد في ميدان العمل مما يعني ان المكانة تُمثل مدخلاً للسيطرة والتحكم وتوجيه جهود الآخرين في العمل فكلما ارتفعت مكانة القائد في المنظمة كلما اسهم ذلك في تعزيز قدرته على فرض توجيهاته وبالتالي انصياح الطرف الاخر لما يمليه وهذه المكانة هي وليدة مجموعة من المؤشرات منها ما يخص مستوى التعليم الذي يحظى به مقترناً ذلك بمستوى دخله يلزم ذلك اصالته التي تجسد قيمه وتؤكد رفضه حالات الزيف فضلاً عن ذلك فان المكانة تفتح فرص جديدة ومتنوعة امام القائد بحيث تتولد لديه افاق واسعة يستطيع من خلالها ان يجول ويتحرك ضمن بيئة المنظمة وخارجها وفي ذلك اكتشافه لأشياء وتعرفه على مواقع والاكثر اسهاماته في معالجة كثير من الاشكاليات اي ان المكانة تولد رؤى جديدة للقائد وبالمقابل نجد ان انخفاض المكانة يعني غياب الفعل التأثيري للقائد في الميدان الى حد ان الكثير من العاملين يمكنهم ان يغطوا احداث العمل قبل معرفة القائد بها مما يعني وجود حالة من المخاطرة بشأن انخفاض المكانة لأنها تعكس درجة من العزلة والانعزال عن الواقع وبالتالي سيادة حالة من الضبابية التي تمنعه عن رؤية ما يدور حوله فضلاً عن ذلك فان انخفاض المكانة يعكس حالة من تدني الإستقرارية الذاتية لدى القائد مما يجعله يدور في امور جزئية دون اهتمامه بالأمور الكلية، مما يترتب على ذلك بروز مسألة اكثر اهمية وهي السعي الجاد لتعزيز المكانة ومحاولة الارتقاء الى المكانة التي تناسبه وفي ذلك اشارة الى مستوى التطلعات الصاعدة لديه علماً ان ذلك يلزمه اعباء متتالية تمهد له السبيل لإقرار درجة من التأثير ومع كل ذلك فهناك من القادة من لا يعطي اولوية للمكانة الحالية لان في ذلك تكلفة وعبء يجعله يفقد الارتباط بعائلته وحتى زملاءه مما يعني ان المكانة اسهمت في وجود حالة من الضغط العاطفي لديه، اذ ان توفر المكانة للقائد (Bass, 2008: 351) يعني جملة امور منها:

- أ. امكانية السيطرة المباشرة على ما هو مجدي ومفيد للعاملين.
 - ب. ممارسة القيادة والتأثير في الآخرين بشكل سهل وميسور.
 - ج. امكانية اقتناص المعلومات والقدرة على حل المشكلات.
- وبالمقابل فقد أشار (العطوي، ٢٠١٢: ٨) الى اهمية مكانة القائد وذلك من خلال الاتي:
- ان تأمين الهوية الذاتية الايجابية للقائد والتي تجعل منه موضع احترام وتقدير من قبل اعضاء الجماعة وحتى الاطراف الخارجية، الامر الذي يفسر للباحثة ان بروز معالم الاحترام والتقدير لدى القائد من قبل الآخرين يعني امتلاكه لمستوى من المكانة وهذا يعني ان امتلاكه الهوية يسهم في تعزيز حالات الادراك لديه ويجعله موضع عناية واهتمام ومحض تقدير من قبل الجماعة التي ينتمي اليها.
 - زيادة شعور القائد بتحقيق ذاته وقدرته على تلبية مطالب الغير.
 - تحسين مستوى الرفعة الشخصية لدى القائد داخل المجتمع الذي يعمل فيه.
- ومما تقدم يؤشر للباحثين ان مكانة القائد تُحدد الطريقة والاسلوب الذي يتم به التواصل مع الآخرين ممن هم في المستوى الاعلى او الادنى كونه اللاعب الفعال في ميدان العمل كما ان ارتفاع مستوى المكانة لدى القائد يعني اضافة مهمات جسيمة له فضلاً عن توجه الانظار اليه والعمدية في توجيه الطلبات الشخصية اليه مقترناً بجملة واجبات اضافية قد تفوق قدراته يلزم ذلك بروز منافسات حادة تجاهه من قبل منافسيه، مما يعني ان مكانة القائد لا تتحدد اهميتها في المجال الذاتي له بقدر ما تمتد الى مجالات الآخرين وصولاً الى البيئة لذا بات جلياً ان نضع علامات دالة يمكن من خلالها تحديد اهمية المكانة من وجهة نظر الباحثين وعلى النحو الاتي:

- أ. مؤشر للمفاضلة بين القادة على كافة المستويات.
- ب. تعكس مستوى التضحية التي يقدمها والاعباء التي يتحملها.
- ج. تكشف عن مكامن القوة ودرجة الهيبة لدى القائد.
- د. تبين نوع التفاعلات التي يقيمها القائد مع غيره.
- هـ. توضح نوع وطبيعة الاسهامات التي يقدمها القائد في ميدان العمل.
- و. تحدد درجة الاسبقية مثلما ان الاسبقية تفسر مستوى المكانة.
- ز. لا تتخذ وصفاً ثابتاً على مدار الزمن واختلاف الضغوط وتنوع المواقف.
- ح. تخضع لعوامل متنوعة بدءاً من السمات لشخصية وصولاً الى البيئة.
- ط. تضع المكانة فوارق بين الافراد، المنظمات امتداداً الى المجتمعات مما يعني اختلاف عملية التحكم في الموارد.
- ي. يمكن التعبير عنها بمفاهيم مقاربة لها (الوضع، الحالة، التقدير، الهيبة، المنزلة) حسب اراء الباحثين.

٣. المتغيرات الاساس المفسرة لمكانة القائد الرسمية تم تحديد هذه المتغيرات وفق طروحات عدد من الباحثين (القريوتي، ٢٠٠٨: ٢٤٠)، (ابو عامر، ٢٠٠١: ٢٠٦-٢٠٧)، (خليف، ٢٠٠٥: ٩-١٠)، (الديب، ٢٠٠٥: ١٠٤) علماً ان مبررات اعتماد هذه المتغيرات تجلت في: (اتفاق النسبة الغالبة من الكتاب بشأنهما، تجسيدهما الفعلي لمكانة القائد، توافر القناعة لدى الباحثين بخصوص انتقائهما).

أ. **المركز الوظيفي:** تستمد المكانة من المركز الوظيفي الذي يشغله القائد، اذ يرتفع مؤشر المكانة لدى القائد عن طريق مركزه الرسمي في آلية التنظيم بسبب اشغاله منصب عالي يحمله مسؤولية احاطة ودراية بكل ما يجري حوله من أنشطة وفعاليات والتي تؤمن له سبل التفاعل عبر مهاراته وقدراته الاقتناعية، اذ نجد بعض القادة يملكون مكانة بحكم السلطة المعطاة لهم من خلال وظيفتهم اخذين بعين الاعتبار ان امتلاكهم للمركز او المنصب سيكون مبرراً للطاعة من قبل العاملين فضلاً عن ذلك فان امتلاك القائد للمركز الوظيفي يسهم في خلق حالة من التقدير له من قبل الآخرين وبما يؤمن حاجة من حاجاته الاجتماعية والتي تمثل مدخلاً لتأمين حاجة تحقيق الذات لديه (Bass, M., & Bass, R., 2008: 352) وفي هذا الصدد اشار (القريوتي، ٢٠٠٨: ٢٤٠) الى أن المركز الوظيفي لأي شخص يعزز النفوذ والقوة على التأثير في الآخرين، لانهم يعرفون مدى قدرته على تحقيق مصالحهم بفعل السلطة التي يمتلكها وهذا ما جاء متماشياً مع طروحات (حريم، ٢٠١٠: ٢٣٦) بأن امتلاك القائد النفوذ يتأثر بمركزه فاحتلال موقع حيوي في المنظمة يمنح القائد قوة ويؤمن له التنسيق مع جهات مختلفة.

ب. **الامتيازات الرسمية:** ينصرف مفهوم الامتيازات قانوناً حسب ما جاء في قاموس (روبير) بانها ميزة أي افضلية تُمنح للفرد او فئة من الافراد مع امكانية التمتع بها خارج القانون وبالمقابل فقد اشار (ليبوناييت) الى مصطلح الامتيازات من الناحية القانونية كإشارة الى الحقوق والافضليات الفخرية او النفعية التي يمتلكها بعض الاشخاص بسبب نسبهم، حكم وظائفهم، انخراطهم في بعض الهيئات وبالمقابل فقد تشير الامتيازات الى كل ميزة فخرية، وضعية، حق او سلطة فخرية يمتلكها فرد او جماعة ترتبط بممارسة وظيفة معينة وذلك بالانتماء الى طبقة اجتماعية او حالة قانونية وقد تتمثل الامتيازات بـ (الالقب، رفع العلم والشعار، تسهيلات السفر والاقامة، استعمال اجهزة خاصة بالاتصالات، موقف خاص للسيارة، تأمين اقامة) (ابو عامر، ٢٠٠١: ٢٠٦-٢٠٧). والمتمتع لهذه

الامتيازات يجد انها تجسيد حي للأطر الرسمية التي يستمد منها القائد مكانته وعلى نحو يؤثر حالة من التميز لديه قياساً بغيره مما يجعله مثير اهتمام واهمية من قبل العاملين في ميدان العمل على اعتبار ان التمتع بهذه الامتيازات على وفق منحها الرسمي تجسد صور متعددة لمكانة القائد فاللقب يفضي الى دلالة مثلما رفع العلم والشعار يجسد الهيبة ويقر الرسمية.

ج. الاسبقية في الوظيفة: تعكس الاسبقية حق التقدم على الآخرين رسمياً واجتماعياً في ميدان العمل وحتى خارجه علماً ان امتلاك هذا الحق يعني الاستناد على مجموعة من الاسس التي تشكل الاساس لبناء نظام الاسبقية (خليف، ٢٠٠٥: ٩-١٠) علماً ان هذه الاسس تتباين تبعاً للوظائف التي يشغلها القائد، اذ نجد اسبقية القائد في المستويات الادارية العليا يختلف عن اسبقيته في المستويات الاخرى مما يجسد مستوى المكانة التي يحظى بها القائد وتجسيدا لما تقدم يمكن الاستفادة من معطيات الفكر الدبلوماسي في هذا المجال، اذ نجد ان مكانة السفير تختلف عن مكانة الامين العام للأمم المتحدة، اذ يعامل الامين العام للأمم المتحدة معاملة رئيس دولة مستقلة ويتم استقباله من قبل رئيس التشرقيات ووزير الخارجية، الامر الذي يفسر لنا تباين الاسبقية لدى المستويات القيادية وعلى النحو الذي يؤثر طبيعة ومستوى المكانة التي يحظى بها القائد، مما يوفر للباحث صورة فحواها ان المكانة تستمد من درجة الاسبقية التي يتمتع بها القائد، اي ان العلاقة بين الاسبقية والمكانة متداخلة الى حد ان المكانة تؤثر في اطار الاسبقية كما ان الاسبقية تفسر المكانة (حسن، ٢٠٠٨: ١٢٥) كون الاسبقية تعد الاولوية التي يتمتع بها القائد على العاملين في المناسبات التي يحضرها (جودة، ١٩٩٩: ٤٠٣).

د. الخبرة: تمثل الخبرة احد المتغيرات الاساس المفسرة للمكانة الرسمية للقائد كونها تعكس حالة التفاعل بين تجارب العمل مع سنوات الخدمة التي امضاها القائد في ميدان عمله وبما اسهم في تزويده بالمعرفة والمهارات والمعلومات التي تؤمن له خزيناً تراكيمياً يمكنه من التفاعل مع الاحداث المحيطة به اي ان الخبرة هي تجسيد لحالة التفاعل مع متطلبات العمل ومتغيرات البيئة وبما يؤمنها فضلاً عن كل ذلك فان الخبرة وصفها (الديب، ٢٠٠٥: ١٠٤) بالذهب الاحمر كونها تجسيد للمجهودات الذهنية والعضلية التي قدمها او بذلها القائد عبر سني خدمته وهذه الخبرة كلما ازدادت كثافتها كلما اسهمت بشكل او باخر في تعجيل عجلة الاسهامات التي يقدمها القائد في مجال العمل، مما يجعل منه عامل استشارة ومحطة وقوف لأبداء الرأي والمناقشة، اي ان توافر الخبرة لدى القائد يجعل منه مرشداً ودليلاً يمكن الرجوع اليه مما يفسر لنا ان ارتفاع منحني الخبرة لدى القائد يؤثر درجة عالية من التعلم والتعليم لديه وبما يؤثر تنوع المفردات التي تغطي ما يفرضه العمل وما تؤثره التغيرات في البيئة، فالخبرة منطقاً للتحري عن اية اخفاقات مثلما هي مساهمة في تأشير التحديات والاكثر انها مبعثاً لاغتنام الفرص مما يعني ان الخبرات هي اضافات ثرية في سجل القائد الاداري وعلى نحو يعزز من مكانته وبالذات عند امتلاكه واستثماره لخبراته النادرة في مجال عمله مما يجعل منه موضع عناية ورعاية واهتمام ومحط انظار لعدم توفر البديل عنه الى حد ان نصفه بالخبير النادر مما يشكل قوة له وما يدعم ذلك ما ادركه (فيروتشيو لامبورغيني) الذي ابتكر السيارات الخارقة الغريبة التي لاتزال تحمل اسمه حتى ان رؤسائه اعجبوا بمهاراته الميكانيكية وخبرته (<https://www.lambocars.com/ferruccio-lamborghini-a-biography>).

المبحث الثالث: الجانب الميداني

- أولاً. وصف وتشخيص المتغيرات الأساس لمكانة القائد الرسمية على مستوى المنظمة المبحوثة:
١. المركز الوظيفي: اشترت معطيات الجدول (7) المتعلقة بالمركز الوظيفي والذي غطته الفقرات الفرعية (x1, x2, x3, x4, x5) ان (65.4%) من المبحوثين اتفقوا على ان القرارات في منظماتهم تتخذ من قبل القائد فضلاً عن التزامهم بالتوجيهات الصادرة منه وعلى نحو اسهم في تسخير قدراتهم بشكل فعال مقترناً كل ذلك بمراجعتهم للقائد عند حدوث اي اشكاليات في العمل علماً ان القائد يمكنه فرض العقوبات عند حدوث اية اخفاقات من قبل العاملين وكان ذلك بوسط حسابي قيمته (3.756) وانحراف معياري (0.800)، علماً ان نسبة الاستجابة بلغت (75.12) ومعامل الاختلاف (21.30) الامر الذي يفسر للباحثة ان المتغير الأساس (المركز الوظيفي) كان له فعله في تحديد مستوى مكانة القائد على مستوى المنظمة المبحوثة علماً ان هذا المتغير الأساس (المركز الوظيفي) كان الحصلة الفعلية لالتزام المرؤوسين بتوجيهات قائدهم.
 ٢. الامتيازات الرسمية: يتضمن هذا المتغير الأساس مجموعة من الفقرات الفرعية ممثلة بـ (x6, x7, x8, x9, x10) والتي تأطر محتواها في حصول القائد على راتب مغري فضلاً عن وجود مكتباً فخماً لديه وتوافر دليل للاتصالات مقترناً ذلك بوجود مكان مخصص لموقف سيارته ويلازم ذلك تعذر مراجعته بشكل مباشر وكان المعدل العام لإجابات المبحوثين (اتفق بشدة، اتفق) ما نسبته (55.4) وبوسط حسابي (3.582) وانحراف معياري (0.95) علماً ان نسبة الاستجابة (71.64) ومعامل الاختلاف بلغ (26.52) مما يعني ان اجابات المبحوثين حول الامتيازات الرسمية كان ضمن حدود مرضية ويكاد يكون ذلك يوفر منطلقاً للباحثة بأن الامتيازات الرسمية تمارس دوراً في رسم مكانة القائد على مستوى المنظمة المبحوثة.
 ٣. الاسبقية في الوظيفة: تغطي الاسبقية في الوظيفة مجموعة من الفقرات الفرعية ممثلة بـ (x11, x12, x13, x14, x15) وقد بلغ المعدل العام لإجابات المبحوثين (اتفق بشدة، اتفق) ما نسبته (64.6) وبوسط حسابي (3.712) وانحراف معياري (0.904) ونسبة استجابة (74.24) ومعامل الاختلاف بلغ (24.35) وتكاد تكون نسبة الاتفاق هذه تعكس مضامين عدة منها سيادة درجة من الوسطية في مجال الاسبقية وبالمقابل نجد ان المعدل العام لإجابات المبحوثين (لا اتفق، لا اتفق بشدة) بلغت (11.8) مما يجسد حالة من التفاوت في معدلات الاجابة لدى المبحوثين بشأن المتغير الأساس (الاسبقية في الوظيفة)، علماً ان هذه كادت ان تكون مسألة منطقية وذلك لاختلاف رؤى وثقافة ووعي المبحوثين بشأن فقرات هذا المتغير الأساس (الاسبقية في الوظيفة).
 ٤. الخبرة: تكشف معطيات الجدول (7) عن وجود معدل عام من الاتفاق بين المبحوثين بشأن الفقرات الفرعية من (x16, x17, x18, x19, x20) بلغت نسبته (64.4) وبوسط حسابي (3.788) وانحراف معياري (0.818) ونسبة استجابة (75.76) ومعامل اختلاف (21.59) وبالمقابل نجد ان المعدل العام لإجابات المبحوثين (لا اتفق، لا اتفق بشدة) بلغت نسبته (4.8) مما يفسر لنا ان القائد في المنظمة المبحوثة يمكنه توجيه العاملين بجدارة فضلاً عن الرجوع اليه عند بروز الحالات المستعصية في اطار السعة معرفية لديه وعلى نحو يجعل العاملين ينصتون اليه مثلما يكون مصدراً للاستشارة من قبلهم على مستوى المنظمة المبحوثة.

الجدول (٧): وصف المتغيرات الاساس لمكانة القائد الرسمية وتشخيصها

معامل الاختلاف %	نسبة الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										الفقرات الفرعية		
				لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة				
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
23.50	73.20	0.86	3.66	1	1	6	6	35	35	42	42	16	16	X1	المركز الوظيفي	
18.62	75.20	0.70	3.76	0	0	3	3	30	30	55	55	12	12	X2		
22.37	77.80	0.87	3.89	2	2	4	4	20	20	51	51	23	23	X3		
19.38	77.40	0.75	3.87	0	0	2	2	29	29	49	49	20	20	X4		
22.78	72.00	0.82	3.60	0	0	10	10	31	31	48	48	11	11	X5		
21.30	75.12	0.800	3.756	0.6		5		29		49		16.4		المعدل العام		
				5.6		65.4				المعدل الكلي للمتغير الاساس						
28.03	69.20	0.97	3.46	2	2	12	12	40	40	30	30	16	16	X6	الامتيازات الوظيفية	
25.29	68.80	0.87	3.44	0	0	13	13	42	42	33	33	12	12	X7		
22.31	74.40	0.83	3.72	0	0	5	5	37	37	39	39	19	19	X8		
24.32	74.00	0.90	3.70	1	1	10	10	24	24	48	48	17	17	X9		
32.87	71.80	1.18	3.59	7	7	13	13	17	17	40	40	23	23	X10		
26.52	71.64	0.95	3.582	2		10.6		32		38		17.4		المعدل العام		
				12.6		55.4				المعدل الكلي للمتغير الاساس						
26.39	75.80	1.00	3.79	0	0	13	13	23	23	36	36	28	28	X11	الاسبقية في الوظيفة	
20.94	72.60	0.76	3.63	0	0	7	7	33	33	50	50	10	10	X12		
22.16	74.00	0.82	3.70	0	0	9	9	26	26	51	51	14	14	X13		
26.09	73.60	0.96	3.68	1	1	15	15	16	16	51	51	17	17	X14		
26.06	75.20	0.98	3.76	0	0	14	14	20	20	42	42	24	24	X15		
24.35	74.24	0.904	3.712	2.0		16.6		23.6		46		18.6		المعدل العام		
				11.8		64.6				المعدل الكلي للمتغير الاساس						
24.13	74.60	0.90	3.73	1	1	8	8	27	27	45	45	19	19	X16	الخبرة	
20.21	77.20	0.78	3.86	0	0	1	1	35	35	41	41	23	23	X17		
20.61	78.60	0.81	3.93	0	0	3	3	27	27	44	44	26	26	X18		
21.08	74.00	0.78	3.70	1	1	2	2	38	38	44	44	15	15	X19		
22.04	74.40	1.82	3.59	0	0	8	8	27	27	50	50	15	15	X20		
21.59	75.76	0.818	3.788	0.4		4.4		30.8		44.8		19.6		المعدل العام		
				4.8		64.4				المعدل الكلي للمتغير الاساس						

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

خلاصة القول ان متغيرات مكانة القائد الرسمية على مستوى المنظمة المبحوثة قائمة وبمستويات متباينة مما يوشح للباحثين تحقق فرضية الدراسة التي نصت على (تتحدد مكانة القائد الرسمية على مستوى المنظمة المبحوثة اعتماداً على اجابات المبحوثين عن الفقرات الفرعية المعبرة عنها).

الجدول (٨): الأهمية الترتيبية للمتغيرات الاساس لمكانة القائد

ت	المتغيرات الاساس لمكانة القائد الرسمية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة	معامل الاختلاف	الرتب
1	المركز الوظيفي	3.756	0.8	75.12	21.30	الثاني
2	الامتيازات الرسمية	3.582	0.95	71.64	26.52	الرا بع
3	الاسبقية في الوظيفة	3.712	0.904	74.24	24.35	الثالث
4	الخبرة	3.788	0.818	75.76	21.59	الأول
-	مكانة القائد الرسمية	3.71	0.87	74.19	23.44	-

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الاحصائي SPSS. من خلال تحليل مستويات إجابات العاملين المبحوثين عن الفقرات الفرعية للمتغيرات الاساس الخاصة بمكانة القائد الرسمية يتضح ما يأتي: تفصح الأهمية الترتيبية لمتغيرات مكانة القائد الرسمية، والتي يوضحها الجدول (٢) عن وجود تباين في قيم معامل الاختلاف لكل متغير من متغيرات مكانة القائد الرسمية وللمتغير الرئيسي نفسه، اذ انه كلما انخفضت قيمة معامل الاختلاف واقتربت من حدود الصفر دل ذلك على شدة انسجام إجابات المبحوثين في المنظمة المبحوثة لذلك المتغير وخلاصة القول يبدو للباحثين ان المتغيرات الاساس لمكانة القائد الرسمية (المركز الوظيفي، الامتيازات الرسمية، الاسبقية في الوظيفة، الخبرة) جاءت بمعدلات اتفاق عام بشأن فقراتها على نحو متقارب ما عدا المتغير الاساس (الامتيازات الرسمية) اذ حظي بنسبة اتفاق عام اقل وما يدعم ذلك الأهمية الترتيبية لمتغيرات مكانة القائد الرسمية، اذ نجد ان المتغير الاساس (الخبرة) احتل المرتبة الاولى وبنسبة استجابة (75.76) ثم يظهر المتغير الاساس (الامتيازات الرسمية) ليشغل المرتبة الرابعة من بين المتغيرات الاساس الامر الذي يفسر للباحثين ان الخبرة كان لها الفعل الاكبر مقترناً بالمركز الوظيفي يلزم ذلك فعل الاسبقية في الوظيفة امتداداً الى الامتيازات الرسمية. والمتمعن في ذلك يجد ان الخبرة كمتغير من متغيرات المكانة لها تعبير أكبر قياساً بالامتيازات لدى القادة على مستوى المنظمة المبحوثة وبموجب معطيات الدراسة الحالية.

ثانياً. تحليل علاقات الارتباط بين المتغيرات الاساس لمكانة القائد الرسمية:

الجدول (٨): علاقة الارتباط بين المتغيرات الاساس لمكانة القائد

المكانة الرسمية	الخبرة	الاسبقية في الوظيفة	الامتيازات الرسمية	المركز الوظيفي	
				1	المركز الوظيفي
			1	.350**	الامتيازات الرسمية
		1	.606**	.632**	الاسبقية في الوظيفة
	1	.532**	.206*	.645**	الخبرة
1	.754**	.889**	.697**	.811**	المكانة الرسمية

* الارتباط معنوي عند مستوى احتمال 0.05.

** الارتباط عالي المعنوية عند مستوى احتمال 0.01.

اشارت معطيات الدراسة الميدانية وجود علاقة ارتباط معنوية بين المتغيرات الاساس لمكانة القائد الرسمية على مستوى المنظمة المبحوثة وقد حملت الاسبقية في الوظيفة اعلى قيمة ارتباط (0.889) ثم تلاها المركز الوظيفي بقيمة ارتباط (0.811) مروراً بالخبرة (0.74) وانتهاءً بالامتيازات الرسمية الامر الذي يدل على ان كل متغير يرتبط بغيره من المتغيرات مثلما يعبر عن المكانة ويرتبط بها فالاسبقية مثلت المكانة بأعلى نسبة قياساً بغيرها من المتغيرات على مستوى المنظمة المبحوثة وبذلك تكون قد تحققت فرضية الدراسة الثانية والتي نصت على انه توجد علاقة ارتباط بين المتغيرات الاساس لمكانة القائد الرسمية على مستوى المنظمة المبحوثة.

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات: تحددت الاستنتاجات التي تمخضت عنها الدراسة الحالية بالآتي:

- وجود توجه محدود النطاق بشأن الاهتمام بدراسة مكانة القائد الرسمية على مستوى منظمات الاعمال من قبل الباحثين في المجال التنظيمي وعلى النحو الذي انعكس على نوع وطبيعة النتائج الفكرية لهم وبالتالي جسد التوجه الايجابي للباحثين لدراسة هذا الموضوع.
- توافر المتغيرات الاساس لمكانة القائد الرسمية على مستوى المنظمة المبحوثة، علماً ان مستوى التوافر كان بالحدود المحصورة بين المقبول الى المتوسط مما يشكل نقطة اثرة لعملية الاهتمام بهذه المتغيرات على نحو فاعل وبما يؤمن اهميتها ويؤكد فعلها في الميدان.
- وجود تباين واضح المعالم بشأن تحقق المتغيرات الاساس لمكانة القائد الرسمية على مستوى المنظمة المبحوثة وبما يؤثر المستوى الترتيبي لكل منها في ظل الدراسة الحالية وفي ذلك اشارة الى تباين وجهات نظر المبحوثين بشأن كل ما هو رسمي.

ثانياً. التوصيات: تحددت التوصيات التي جاءت بها الدراسة الحالية بالآتي:

- ضرورة الاهتمام بدراسة مكانة القائد الرسمية على مستوى المنظمات وبما يؤثر اهميتها وبالتالي يؤمن اطاراً فكرياً لإثرائها والتوسع الجاد في تحديد المتغيرات المفسرة لها.
- ضرورة اعتماد جملة من المتغيرات الاساس المفسرة لمكانة القائد الرسمية وفي إطار المعيشة الفعلية للقيادات الادارية على مستوى المنظمة المبحوثة بحيث تتضح متغيرات اخرى قد لا تجول في ذهن الباحثين مما يشكل اضافة جديدة نابعة من الميدان دون الاكتفاء بالأطر النظرية الفكرية التي اجاد بها الباحثون في هذا المجال.
- ضرورة النظر الى مكانة القائد الرسمية على انها تؤام للمنظمة المبحوثة بحيث ان غياب أحد المتغيرات الاساس المعبرة عنها تنعكس سلباً على مستوى توافر المتغيرات الاساس الاخرى حتى وان جاء ذلك ضمن اقرار الضمنية.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

- ابو حويج، مروان، (٢٠٠٣)، المدخل الى علم النفس العام، ط ١، دار اليازوري، الاردن.
- ابو عامر، علاء، (٢٠٠١)، الوظيفة الدبلوماسية نشأتها، مؤسساتها، قواعدها، قوانينها، دار الشروق، الاردن.
- احسان، دهش جلاب (٢٠١١)، ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، ط ١، دار صفاء، عمان.
- بدوي، احمد زكي، (١٩٨٤)، معجم مصطلحات العلوم الادارية انكليزي فرنسي عربي، دار الكتاب اللبناني، بيروت، دار الكتاب المصري، القاهرة، دار الكتب الاسلامية، الطبعة الاولى.

٥. البعلبكي، رمزي منير، منير، (٢٠٠٩)، المورد الحديث قاموس انكليزي-عربي، الطبعة الثانية، دار العلم للملايين، لبنان.
٦. ثابت، عبد الرحمن ادريس، (٢٠٠٦)، التفاوض مهارات واستراتيجيات، مطبعة الولاء، القاهرة.
٧. جرينبرج، جيرالد وبارون، روبرت، (٢٠٠٤)، ادارة السلوك في المنظمات، تعريب ومراجعة رفاعي محمد رفاعي واسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، السعودية.
٨. جودة، محفوظ احمد، (١٩٩٩) العلاقات العامة "مفاهيم وممارسات"، دار زهران، عمان.
٩. حريم، حسين، (٢٠١٠)، ادارة المنظمات منظور كلي، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
١٠. حسن، كامل سرمك، (٢٠٠٨)، ادارة المراسم، دار اليازوري، الاردن.
١١. خليف، سلطان احمد، (٢٠٠٥)، ادارة المراسم اطر مفاهيمية، دار وائل للنشر، الاردن.
١٢. الديب، ابراهيم، (٢٠٠٥)، استراتيجيات التطوير الاداري والاصلاح الشامل، مؤسسة ام القرى، المنصورة.
١٣. العطوي، عامر علي حسين وغبش، فاضل راضي، (٢٠١٢)، تشخيص فجوة الهوية التنظيمية في المؤسسات التعليمية وبيان تأثيرها في قبول مبادرات التغيير.
١٤. العميان، محمود سلمان، (٢٠١٠)، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل، الاردن.
١٥. القريوتي، محمد قاسم، (٢٠٠٨)، نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الرابعة، دار وائل، عمان، الاردن.
١٦. معجم اكسفورد الوجيز، (١٩٨٤)، المشرق، بغداد.

ثانياً. المصادر الاجنبية:

1. Atchison, T. J., & Hill, W. W., (1978), Management today: Managing work in organizations. New York: Harcourt Brace Jovanovich., 255.
2. Bass, B. M., & Bass, R., (2009), The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications. Simon and Schuster
3. <https://www.lambocars.com/ferruccio-lamborghini-a-biography/>